

Ottobre
10.2013

**Gli imprenditori
promuovono
la strada
della**

Stabilità

ORA IL GOVERNO LAVORA PER LA CRESCITA.

n. 90 del 24/10/2013 Quotidiano Euro 1,50
Poste Italiane s.p.a. - spedizione in Abbonamento Postale
D.L. 353/2003 (conv. in L. 27/02/04 n. 46)
art. 1, comma 1, DCB PO
Registrazione n. 4686 del Tribunale di Bologna del 23/11/78
Associato all'Unione Stampa Periodici Italiana

io
PERSONE
RETI
CAPITALI

L'IMPRESA



RIVISTA DELLA CNA
DI EMILIA ROMAGNA, MARCHE
TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA. PERSONE RETI CAPITALI

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

10.2013

IO L'IMPRESA.
PERSONE RETI CAPITALI

Direttore responsabile:
Cristina Di Gleria

Redazione:
Cristina Di Gleria
Sergio Giacchi
Paola Morini
Roberto Centazzo

Progetto grafico
Nouvelle Comunicazione - Minerbio (BO)
Via Roma, 41 - Tel. 051.6611511

Consulenza fotografica
Prisma Studio snc - Ozzano Emilia (BO)

Pubblicità
BRAIN - Via Buozzi, 77
Castel Maggiore (BO)
Tel. 051.6325461 - Fax 051.4179091

Registrazione n. 4686
del Tribunale di Bologna del 23/11/78

Direzione - Amministrazione - Redazione:
Società Editoriale Artigianato e Piccola Media
Impresa dell'Emilia Romagna - Bologna
Via Rimini 7 - Tel. 051.2133624

tiratura: 20.000 copie
chiuso il 28/10/2013

Stampa e fotocomposizione:
Cantelli Rotoweb - Via Saliceto, 22/F
40013 Castel Maggiore (BO)



Associato all'Unione Stampa
Periodici Italiana

10
9
0
n

SOMMARIO

- 02** **quadrante dell'economia**
la ripresa non è un motore. non basta girare la chiave
[Gian Luca Gregori]
- 06** **intraprendere**
le regioni italiane alla ricerca della competitività perduta
[Manuela Villimburgo]
- 11** **forum**
cambiamento, una parola che riguarda anche CNA
- 17** **sotto i riflettori**
un'azienda ternana leader in information technology
[Daniela Marinacci]
- 20** **fare futuro**
sbloccati i pagamenti della Pubblica Amministrazione
[Alberto Cestari]
- 24** **in primo piano**
gli scenari politici dopo la fiducia; stabilità chiave di volta
[Paola Morini]
- 27** **l'opinione**
un'impresa più "snella" per affrontare la crisi
[Richard Keegan]



EDITORIALE

Una piccola manovra. Perché non sia un guscio vuoto servono realismo e coraggio

LA CRISI HA PRODOTTO UN INDEBOLIMENTO DEL SISTEMA PRODUTTIVO E LACERAZIONI NEL TESSUTO SOCIALE. IL PAESE HA BISOGNO DI SOLUZIONI ANCHE INEDITE CON EFFETTI TANGIBILI IN TEMPI RAPIDI

Riduzione delle tasse per imprese e famiglie, proroga degli sgravi fiscali per le ristrutturazioni edilizie ed il risparmio energetico; incentivi per i contratti di lavoro a tempo indeterminato, rifinanziamento del fondo di garanzia per il credito alle piccole imprese.

Se ci fermiamo ai titoli delle misure decise dal Governo con la Legge di Stabilità, il giudizio è sicuramente positivo. Ma se si aprono quei capitoli, si trovano gusci vuoti. Enunciazioni prive di risorse adeguate per uscire dalla recessione, rilanciare gli investimenti delle imprese e i consumi delle famiglie. Così la ripresa non decolla. Le piccole e medie imprese faticano a risollevarsi. Ci sarebbe voluto più coraggio nell'adottare le scelte necessarie a rimettere in moto investimenti e consumi. Il coraggio di intervenire in modo più incisivo sul cuneo fiscale e sulla riduzione strutturale dell'Irap. Il coraggio di spostare la tassazione dal lavoro alle rendite finanziarie. Il coraggio di scegliere e non la scelta minimalista di polverizzare gli interventi.

Insomma, il Governo di larghe intese ha partorito una piccola manovra che ci auguriamo, possa uscire migliorata dal confronto parlamentare. CNA si batterà per questo. Non possiamo permetterci di perdere il treno europeo della ripresa, che sta per partire dal binario tedesco.

Cosa serve per rilanciare la competitività del nostro sistema produttivo? Intanto una spesa pubblica più efficiente che consenta di ridurre la

pressione tributaria. Inoltre, un sistema finanziario a misura delle piccole imprese, oggi penalizzate dalla stretta creditizia e dall'insufficiente capitalizzazione. Infine, una riforma che non costa niente ma che rende tantissimo in termini di efficienza e di competitività: la semplificazione normativa. Un solo esempio. Se sono necessari dodici passaggi per assumere un apprendista, come possiamo pensare di rilanciare l'occupazione e ripartire?

Serve il coraggio di abbattere il muro culturale che sta paralizzando l'Italia, impedendo qualunque seria ristrutturazione della macchina dello Stato. Serve il coraggio di tagliare le spese improduttive, al centro come in periferia. Serve il coraggio di sostituire la meritocrazia al clientelismo in tutti i settori della vita pubblica, di investire sulla scuola e sulla ricerca, trattenendo in Italia i nostri migliori cervelli e pagandoli per quello che valgono. E soprattutto serve il coraggio di smantellare la burocrazia. Anzi, le tante burocrazie che ingessano questo Paese. Altrimenti non ci sarà manovra finanziaria capace di attirare gli investimenti esteri e non cambierà mai nulla.

Non ci sono alternative per rilanciare il sistema produttivo e non far morire la nostra economia: serve una radicale ristrutturazione dello Stato e dei tanti privilegi che si annidano nella politica e che si nascondono nei mille rivoli della spesa pubblica. Giustamente il Presidente del Consiglio pone il problema che gli in-

terventi da attuare con la Legge di Stabilità godano della necessaria copertura finanziaria per non prendere in giro gli italiani. Ebbene Rete Imprese Italia ha consegnato all'on. Letta nel corso dell'incontro svoltosi il 10 ottobre scorso, un documento con proposte precise che consentono un intervento di rimodulazione della spesa di oltre 20 miliardi di euro, misure in grado di produrre una spinta alla domanda interna attraverso l'adozione di soluzioni anche inedite e forti, capaci di produrre effetti in tempi rapidi.

Si è cercato di fare quanto chiesto: rendere sostenibili le proposte per la Legge di Stabilità, individuando misure di alleggerimento della pressione fiscale e di stimolo all'economia, in parallelo con le necessarie coperture. La proposta di Rete Italia è articolata sul versante delle coperture in più punti: riduzione della spesa per consumi intermedi, recupero evasione, tax expenditures, revisione degli incentivi alle imprese, alienazione patrimonio, ritenendo che da questi interventi si possano trasferire nel bilancio dello Stato 23,1 miliardi da spesa improduttiva in risorse per il rilancio.

"Il mondo moderno" ha affermato recentemente il Ministro britannico per l'Università, David Willets "è ormai una sfida continua tra esploratori e paurosi, insorti e insediati, outsider e insider" Se stiamo sempre dalla parte di questi ultimi, come possiamo pensare di vincere la sfida dell'economia globale?

Aspettative delle imprese frenate

La ripresa? Non basta girare la chiave

Malissimo l'occupazione; giù i consumi; la spesa pubblica non accenna a diminuire in modo serio. Mancano al momento i presupposti per ipotizzare un reale rilancio del sistema produttivo nel 2014.





di Gian Luca Gregori
 Preside Facoltà di Economia
 Università Politecnica
 delle Marche

IL FUTURO NON SI PREVEDE MA SI COSTRUISCE SAPENDO CHE NON TORNEREMO PIU', ALMENO PER ORA, ALLA SITUAZIONE PRECEDENTE IL 2007

La ripresa più vicina? Non credo. Per ricominciare a crescere, è necessario che si creino i presupposti economici, sociali ed istituzionali. Ed oggi questi presupposti non ci sono.

I consumi stanno ripartendo? No. La spesa pubblica viene tagliata? No. Aumenta la produttività? No.

Si incrementa l'occupazione? No. Ed allora, quale ripresa? Io non credo a chi ipotizza un 2014 in ripresa, se prima non si gettano le basi per rilanciare il sistema produttivo, rimettendo al centro l'impresa.

Intanto va detto che non tutte le imprese sono uguali. Ci sono alcuni settori che stanno ottenendo performance migliori degli altri come l'agroalimentare e il calzaturiero nelle Marche. Inoltre ci sono imprese che operano anche in settori difficili ma che sono riuscite comunque ad ottenere delle performance positive.

Si tratta delle aziende più strutturate, che hanno investito, che hanno mostrato una attenzione più consistente all'attività commerciale e non solo a quella tecnico-produttiva. Sono imprese che riescono, anche nel caso di dimensioni limitate, ad avere performance nei mercati internazionali. Nel caso delle aziende di piccolo commercio e artigianato che operano in un mercato domestico e locale, la situazione è com-

pletamente diversa, perché la forte riduzione dei consumi pone queste in una situazione di profonda crisi. Per molte di esse, che non andranno mai sui mercati esteri, o si riesce a far crescere la domanda interna o si prospettano periodi molto difficili.

Una strada percorribile per le micro e piccole imprese può essere quella delle reti d'impresa ma questi contratti sono ancora pochi in Italia. Invece occorre puntarci con decisione, soprattutto nel manifatturiero, per consentire alle imprese di avere accesso all'internazionalizzazione, alla commercializzazione, alla innovazione ed alla ricerca. Tutti elementi indispensabili per tornare competitivi; sempre che vengano "declinati" per modelli d'impresa!

Un ruolo importante può svolgerlo il turismo, considerando la scarsa capacità attrattiva che abbiamo per gli stranieri. Il loro peso nelle città di mare è del 27% sul totale delle presenze turistiche, a fronte di un incremento mondiale che sta raddoppiando. Quindi c'è un flusso turistico mondiale in forte crescita che non stiamo intercettando. Intercettarlo significa far aumentare anche la domanda "locale", in quanto la presenza dei turisti stranieri nel mercato italiano può avere un effetto molto positivo. Poi ci siamo noi e ci sono le istituzioni.

io

Il nostro ruolo deve essere quello di creare un ponte tra l'Università e il mondo del lavoro.

Ciò può avvenire in tanti modi. Uno può essere anticipando quelli che sono i momenti di ingresso; se un laureato incomincia a fare i colloqui di lavoro diversi mesi dopo la laurea e arriva a 7-8 mesi di inoccupazione, se aveva un po' di entusiasmo, quell'entusiasmo gliel'abbiamo già distrutto. Per attuare ciò sono stati creati vari progetti da parte dell'università Politecnica con industrie marchigiane. Abbiamo consentito a dieci studenti di essere inseriti in progetti aziendali, e ogni anno 2-3 di questi vengono assunti. Un altro progetto ha consentito un finanziamento di sei mesi di lavoro per 15 laureati selezionati dalle aziende e ci sono state 10 proposte di lavoro.

Un'altra operazione che è in procinto di essere attuata, è quella di consentire ad un laureando di diventare per sei giorni manager, cioè di affiancarlo a un imprenditore per fargli capire la realtà del lavoro. Infine vi è un progetto di più alto livello, Campus World, in cui ogni anno 120

laureati vengono inviati nel mondo per fare un'attività lavorativa da 3 a 6 mesi e di questi il 38% rimane, sulla base dei dati storici, a lavorare in organizzazioni internazionali. Sul concetto di internazionalizzazione, l'errore che per molto tempo si è fatto, è stato quello di aver pensato solo all'esportazione dei prodotti, ragionando solo sulla base dei dati della bilancia commerciale.

Per sviluppare l'internazionalizzazione bisogna invece internazionalizzare le persone, che si devono muovere, capire quello che succede, riportare esperienze e trasferirle alle aziende.

Per quanto riguarda le istituzioni, bisognerebbe capire quello che si può chiedere – anche in relazione alla Comunità Europea - ed avere una strategia chiara in tal senso; ad esempio, potrebbe essere utile avere zone di "porto franco", cioè zone che si caratterizzano in certe aree per condizioni vantaggiose. In realtà tale richiesta, proprio perché limita il concetto di libera concorrenza, non risulta facile da soddisfare.

Un'altra riflessione riguarda l'in-

Ocse: Pil Italia giù. Unico negativo

Difficile tornare a crescere nel 2014 per l'Italia. Questo è quanto si ricava dalle stime dell'Ocse che frenano le speranze di ripresa dell'economia italiana. Nelle sue previsioni, l'organizzazione internazionale conferma per l'Italia una contrazione del Pil pari all'1,8% nel 2013. Quello italiano è l'unico tra i paesi del G7 ad essere negativo. La situazione resta delicata per l'intera Eurozona a causa di rinnovate tensioni finanziarie sul debito sovrano e del perdurare della disoccupazione ma, sottolinea l'Ocse "l'area

euro nell'insieme non è più in recessione", anche se al suo interno il ribilanciamento tra Paesi in deficit e Paesi in surplus "resta incompleto".



Garantiamo l'impresa in tutta l'Emilia Romagna. 9 filiali, 19 agenzie, un solo consorzio di garanzia. www.unifidi.eu



Unifidi è il più grande consorzio unitario di garanzia della regione. Le sue garanzie fidejussorie possono essere richieste nelle filiali del consorzio, nelle sue agenzie convenzionate e negli oltre 400 sportelli di CNA e Confartigianato distribuiti in modo capillare sul territorio. Ecco perché una garanzia Unifidi rende l'impresa possibile in tutta l'Emilia Romagna.



Unifidi
Emilia Romagna
Garantiamo l'impresa

tervento dell'operatore pubblico nel favorire i processi di internazionalizzazione; siamo di fronte, a differenza di altri Paesi, a troppi soggetti. Al contrario, abbiamo bisogno di una strategia unitaria, convergente che utilizzi in modo più efficace le risorse.

Si parla molto in questo periodo di ripresa attesa per il 2014 ma non esistono certezze. Infatti il futuro non si prevede ma si costruisce, sapendo che non torneremo più alla situazione precedente il 2007 (almeno nel breve periodo).

Per aiutare le piccole e medie imprese manifatturiere di Emilia Romagna, Toscana, Marche ed Umbria, che in prevalenza guardano al mercato locale e faticano a internazionalizzarsi, dobbiamo sempre più andare a diffondere strumenti culturali di gestione aziendale: si pensi alla gestione economica e a quella finanziaria, molto spesso "confuse" tra loro.

Il rischio in molti casi è quello di avere un utile da un punto di vista economico, ma di doversi indebitare per pagare le tasse o di trovarsi in una situazione di fortissima illiquidità.

blema è soprattutto uno. Cosa stiamo facendo per uscire dalla crisi? A me sembra molto poco. Si devono realizzare interventi differenti per tipologie di imprese diverse, recuperando comunque la centralità dell'azienda (che si è persa). In certi casi, la percezione che si ha - basti pensare alle varie forme di accanimento burocratico - soprattutto nei confronti della piccola impresa, è quella di un "nemico da combattere" e non di chi produce la reale ricchezza, che permette di alimentare il welfare e lo stato sociale.

Riguardo a come ne usciranno, lo faremo sicuramente in modo diverso; i nostri modelli di consumo si sono modificati ed ancora cambieranno, a fronte di un necessario adattamento alla diminuzione del reddito reale.

Qualcuno teorizza anche sulla "decrescita felice"; sicuramente, condizioni di crisi possono far riscoprire alcuni valori -anche etici-, che si erano persi.

Per ora la "decrescita" si è verificata; qualche dubbio sulla "felicità", evidenziando l'elevato rischio di non poterci più permettere come Paese gli attuali servizi (sanitari, pen-

“Una strada percorribile dalle pmi per reagire alla crisi è quella delle reti soprattutto nel manifatturiero per consentire alle imprese di avere accesso all'internazionalizzazione, commercializzazione, innovazione e ricerca”

Un altro tema è la mancanza di un piano strategico; le imprese si devono necessariamente dotare di questi strumenti e soprattutto in questo periodo non possono farne a meno. Infine vi è il tema della commercializzazione e della gestione delle relazioni con il mercato. L'aspetto tecnico-produttivo è importante, è sicuramente la condizione necessaria dalla quale partire, ma non è più sufficiente.

Insomma, in prospettiva il pro-

sionistici e di welfare in generale). E questa per le nuove generazioni non è una prospettiva entusiasmante.



Le regioni italiane perdono colpi in Europa

Alla ricerca della competitività perduta

Il nostro paese paga il suo debito ed il restringimento della domanda interna nonchè il mancato riposizionamento sul mercato globale.

L'Indice 2013 stilato dalla Commissione europea evidenzia che in 3 anni le regioni italiane con le migliori performance sono scivolate a metà classifica, uscendo dalle prime 100 regioni su 262, e dunque da quella fascia territoriale più dinamica che comprende Londra, Olanda, Belgio e Baviera. Ma al di là delle singole performance regionali, a preoccupare è soprattutto il trend complessivo in discesa. Secondo **Mauro Lombardi**, del dipartimento di scienze per l'economia e l'impresa dell'Univer-





di *Manuela Villimburgo*

*Giornalista - collaboratrice de
"Il Sole 24 Ore"*

sità di Firenze, la perdita di competitività è dovuta principalmente al mancato raccordo tra ricerca e impresa. "Se è vero che la manifattura può avere un futuro solo se ripensano i beni, in termini di idee, materie prime, design, ciclo produttivo, allora deve essere chiaro che ciò può avvenire solo se produzione e conoscenza lavorano insieme, progettano insieme". Da anni, Usa, Germania, Corea e altri Paesi hanno rivalutato l'industria manifatturiera, riportando in casa fattori strategici come idea-

zione e progettazione dei beni, nonché delle materie prime innovative. In Germania è il Ministero della ricerca e dello sviluppo a mettere in piedi e coordinare una miriade di contratti tra centri di ricerca e imprese: ne scaturiscono nuovi prodotti, ottimizzazione della produzione e conquista di nuovi mercati. In una parola, crescita. "In Italia tutto ciò è più difficile - aggiunge Lombardi che nell'ambito del Polo scientifico dell'ateneo fiorentino conduce da tempo un'attività di trasferimento

tecnologico con le imprese toscane. Il nostro modello imprenditoriale è da sempre individualista ed autocentrato. Parallelamente, i nostri centri di ricerca scontano un modello formativo fortemente teorico ed una concezione del trasferimento tecnologico improntato a riversare la conoscenza, anziché alla co-creation e all'open innovation. Esiste un patrimonio di conoscenza enorme che potrebbe entrare in sinergia con le esigenze e le competenze degli operatori economici, ma manca

ESISTE UN PATRIMONIO
DI CONOSCENZA
ENORME CHE
POTREBBE ENTRARE
IN SINERGIA
CON ESIGENZE E
COMPETENZE DEGLI
OPERATORI ECONOMICI



IN ITALIA MANCA
IL RACCORDO TRA
RICERCA ED IMPRESA
MENTRE IN ALTRI
PAESI PRODUZIONE
E CONOSCENZA
PROGETTANO E
LAVORANO ASSIEME

un agente catalizzatore che faccia incontrare questi due mondi. Laddove l'incontro avviene, gli effetti sono fortemente generativi. Si ripensa insieme il processo produttivo e i prodotti, si scandagliano i problemi, perché alla base dell'innovazione c'è sempre la conoscenza profonda di ciò che si è e si sta facendo. Bisogna che gli imprenditori sappiano che possono avere a disposizione strumenti, tecnologie, conoscenze già esistenti. Bisogna appunto che qualche organismo faccia da catalizzatore".

Altrettanto perentorie le conclusioni di **Enzo Rullani**, docente di economia della conoscenza e strategie di impresa alla Venice International University. "Non c'è un'alternativa - incalza Rullani -. Dobbiamo adattarci al cambiamento di un mondo che si sviluppa. La crisi è dei paesi ricchi e dell'Italia più degli altri, a causa del suo debito e del restringimento della domanda interna, che accusiamo fortemente per il mancato riposizionamento sul mercato globale. Questo è il nostro vero, grande problema che ci vede rincorrere gli effetti del trasferimento della manifattura nei Paesi cosiddetti emergenti, anziché coglierne le opportunità, come fanno Germania, Usa e Giappone, che da tempo hanno capito che della manifattura va lasciata andare la parte codificata, replicativa, tenendo e sviluppando invece, la parte generativa, immateriale. E' una rivoluzione complessa

ma fattibile; anzi un passaggio ineludibile. Altrimenti si scompare".

Riposizionarsi nelle filiere globali significa a monte, che ogni azienda deve specializzarsi nelle fasi in cui ha un vantaggio competitivo, un'individualità, un'originalità e, a valle, cercare di entrare nei mercati mondiali. Ma l'originalità e l'internazionalizzazione richiedono un ricambio di idee e di uomini, risorse finanziarie, ottimizzazione di tutti i processi e dei costi. Come le imprese possono affrontare tutto questo, specie le più piccole?

"Un ruolo chiave lo hanno i giovani - risponde Rullani - non solo in termini di start up, ma proprio di una generazione imprenditoriale

*la connessione tra
servizi e produzione
è oggi una variabile
cruciale per la
competitività di
qualsiasi sistema
territoriale*

che va promossa e che magari è già in azienda. Per le risorse finanziarie esistono più leve, dalla rete d'impresa che riduce il singolo investimento e consente la specializzazione, fino all'ingresso di nuovi soci, andandoli a cercare non troppo lontano. Si tratta di figure che già conoscono l'azienda e che l'azienda conosce:

partner, fornitori, clienti, banche locali e anche i dipendenti. Perché le parti sociali s'inventano contratti speciali solo quando le cose vanno male? Ci vorrebbe un progetto subito, nuovi contratti di lavoro, fornitura, distribuzione, prestito e così via, per condividere i rischi e i vantaggi. L'incertezza, fattore ormai strutturale, va affrontata collettivamente, altrimenti l'eccesso di rischio che oggi gli operatori si trovano davanti continuerà a bloccare tutto".

Anche secondo **Ilario Favaretto**, economista e docente all'ateneo "Carlo Bo" di Urbino, quando si commentano andamenti regionali non si può prescindere dal trend Paese, tanto che qualsiasi soluzione appare lontana se non si interviene sui principali fattori critici: il rapporto tra bilancio e debito pubblico, il Pil e la bilancia dei pagamenti. Ma l'analisi dei singoli trend regionali può aiutare a capire come intervenire. "Al nord osserviamo una caduta della produzione - sintetizza Favaretto - al centro la crescita si annulla e al sud è il mercato del lavoro il fattore maggiormente critico. Tali differenze trovano una spiegazione in base allo stato del sistema dei servizi e in particolare alla riuscita o meno connessione tra servizi e produzione dei beni. Si tratta di una variabile oggi cruciale per la competitività di qualsiasi sistema, indipendentemente dalla sua dimensione e collocazione geografica, ed è strettamente connessa alla produttività e all'in-



novazione. Tutti e tre questi fattori necessitano oggi di un'allocazione efficiente delle risorse e soprattutto di apertura e di interscambi tra i territori, superando la stagione dei sistemi chiusi e isolati che pure hanno funzionato per tanto tempo. Naturalmente anche la P.A. deve muoversi in questa direzione di apertura quando costruisce con gli altri attori le politiche territoriali, superando finalmente il limite del confine istituzionale e amministrativo".

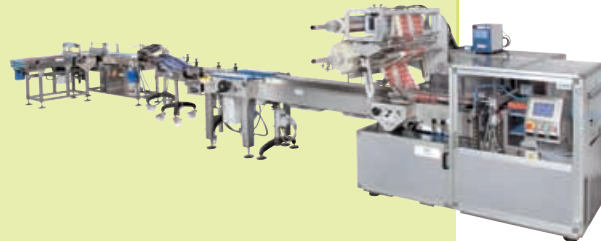
La cooperazione inter-regionale è la chiave per superare ogni localismo da parte sia dei soggetti pubblici sia degli attori privati. Ne è convinto **Luca Ferrucci**, ordinario di economia e gestione delle imprese all'Università di Perugia.

"L'indice europeo della competitività - sostiene Ferrucci - non fa che confermare un trend di arretramento di tutte le nostre regioni. Tuttavia, il cambiamento dei sistemi manifatturieri, innescato dalla globalizzazione e dalla crisi, ha visto accentuarsi il dualismo tra sud e centro-nord e al loro interno definirsi una varietà di modelli di sviluppo regionali. E' evidente che hanno retto meglio quelli legati alle aree metropolitane, dove il terziario avanzato risulta una componente fondamentale della loro competitività, favorendone l'internazionalizzazione".

Del resto ai vertici della graduatoria europea troviamo le grandi capitali economico-finanziarie e amministrative. "Si tratta di un mo-

Per grandi e piccole ci vuole la rete

*L'Indice della competitività svela una forte debolezza culturale a tutti i livelli. "Posti di fronte a tali risultati - nota **Roberto Centazzo**, responsabile Unione Produzione CNA Emilia Romagna - spesso gli amministratori pubblici tendono a difendere la propria performance in confronto a quella dell'ente limitrofo. Non si vuole vedere la gravità della situazione, sia per ragioni d'immagine del proprio territorio, sia per una mancata analisi del contesto nazionale e mondiale. Mentre gli Usa da 5 anni parlano di riportare in casa la produzione industriale, qui assistiamo a parziali, locali interventi, come si trattasse di colmare una lacuna quando invece tra debito pubblico, oneri fiscali e burocrazia, è il sistema Paese da riformare profondamente". Ma anche il tessuto imprenditoriale sconta una discreta inadeguatezza. "Che non siano più i tempi in cui era il mercato a venire a cercare il prodotto sembra una banalità - aggiunge Centazzo - ma acquisire una nuova mentalità e nuove competenze non è semplice per chi è nato nell'epoca in cui all'operaio bastava mettersi in proprio per cambiare condizione sociale. Per tanto tempo il sistema delle imprese è andato avanti senza managerialità strutturata. Ancora oggi, nonostante il morso della crisi, si fa fatica a innescare con l'efficienza e la velocità necessarie il meccanismo delle reti d'impresa che rappresenta l'occasione cruciale per il rilancio di tante attività. Un freno potente è la resistenza degli operatori a condividere la sovranità: troppa l'abitudine a lavorare da soli e troppo radicata la convinzione che i vantaggi conquistati dalle singole imprese associate vadano a scapito della propria posizione, come se si trattasse di un gioco a somma zero. La rete invece è un moltiplicatore delle opportunità e un potenziatore del mercato".*



"L'ANALISI DEI SINGOLI TREND REGIONALI VEDE AL NORD UNA CADUTA DELLA PRODUZIONE, L'ANNULLAMENTO DELLA CRESCITA AL CENTRO E LA CRITICITA' DEL MERCATO DEL LAVORO AL SUD. "

dello - aggiunge Ferrucci - che deve spingere verso cambiamenti, anche radicali, i tradizionali approcci localistici dei sistemi produttivi. In particolare, nel centro Italia vi sono spazi rilevanti per percorrere sentieri di cooperazione su scala inter-regionale, in un certo qual modo contrapponendo alle città metropolitane le nostre aree inter-regionali. In questa logica, i tradizionali modelli localistici non devono ripercorrere vecchie strade. La storia dei consorzi locali tra piccole imprese è superata. Il regionalismo italiano ha mostrato i propri limiti, ad esempio con applicazioni e logiche federaliste fragili e incomplete che spesso hanno portato a rafforzare processi decisionali burocratizzati. Per colmare i ritardi dei nostri territori occorre abbracciare il modello delle macro-regioni con una salda governance collettiva. Solo così sarà possibile spezzare il micro-interesse locale e supportare le competenze eccellenti indipendentemente dal territorio ove sono localizzate. In ambito imprenditoriale, ciò si traduce nella costruzione di reti su più regioni, in modo da valorizzare davvero le risorse e riuscire ad attirare gli investimenti”.



L'Italia si allontana dalle performance nordiche

Le regioni italiane sono uscite dai primi 100 posti della graduatoria europea della competitività regionale. Lo certifica la Commissione europea nell'Indice 2013 diffuso lo scorso mese. La Lombardia in 3 anni è scesa al 128esimo posto su 262; al 141esimo si trova l'Emilia Romagna, al 143esimo il Lazio, al 145esimo la Provincia autonoma di Trento, e poi ancora la Liguria (146), il Piemonte (152), il Friuli (157), il Veneto (158), la Toscana (160), l'Umbria (167), la Provincia autonoma di Bolzano (173), le Marche (177), la Valle d'Aosta (178) e l'Abruzzo (187). La classifica, stilata sulla base di diversi fattori: istituzioni, stabilità macroeconomica, infrastrutture, sanità e istruzione di base, vede ai primi posti le grandi capitali economico-finanziarie e amministrative, come Utrecht in Olanda, seguita dall'area di Londra e da Stoccolma. Scorrendo l'elenco, la maggior parte delle regioni italiane si trova nella parte bassa: Sardegna (222), Campania (217) e Molise (201), hanno ottenuto risultati paragonabili a quelli raggiunti dalle zone depresse dell'Est europeo.

Centralpneus
L'impronta della sicurezza

A Bologna Centralpneus è
Centro pneumatici e revisioni:
auto, moto e mezzi pesanti
Assetto Vetture
Auto di cortesia

Ordinanze e cartelli



Qui a lato i cartelli segnaletici stradali per informare gli automobilisti sugli obblighi ed i periodi di vigenza riguardanti l'uso di pneumatici invernali e/o catene.

I tecnici Centralpneus ti aspettano per metterti in regola con le ordinanze di un **INVERNO IN SICUREZZA.**

Centralpneus
L'impronta della sicurezza

Via Stendhal, 11 - 40128 Bologna
Tel. 051 322022 - Fax 051 328287
info@centralpneus.it - www.centralpneus.it

Driver
Pneumatici & Assistenza

ARVAL
RIP PARIBAS GROUP

Appartenenza rinnovamento e rappresentanza

Cambiamento, una parola che riguarda anche CNA

Oggi non solo a istituzioni, mondo politico ed economico è richiesto un salto di qualità ma anche le organizzazioni di rappresentanza sono chiamate a rinnovarsi per essere in grado di interpretare i bisogni delle imprese e dare loro risposte efficaci e riferimenti certi. Una rappresentanza a tutto tondo con rinnovato senso di appartenenza e una identità collettiva radicata e solidale.



I Un'indagine svolta nel luglio scorso su un campione di associati a CNA nelle quattro regioni del centro nord, ha misurato la loro percezione nei confronti delle istituzioni e della Confederazione. Una percezione con un giudizio mediamente buono o molto buono nella valutazione di gran parte dei servizi offerti. CNA mostra, invece, maggiore difficoltà ad ottenere giudizi molto positivi nella valutazione degli aspetti più legati alla rappresentanza degli associati presso le istituzioni, sia nazionali che europee. L'attività di CNA è oggi vista dalla maggioranza degli intervistati (52%)

come non sempre efficace e, al tempo stesso ancora troppo legata alla politica (30%). Il voto complessivo che viene dato alla Confederazione è comunque 6,8; voto che migliora sui servizi contabili e amministrativi e diventa invece insufficiente nel rapporto con gli Enti locali (5,9), per scendere ancora nell'azione verso il governo (5,1) e presso le istituzioni europee (4,6). Qualcosa deve dunque cambiare. CNA affronterà anche questi temi nella prossima Assemblea Elettiva in programma dal 12 al 14 dicembre. Intanto, una prima opinione su cosa cambiare per essere a

tutti gli effetti l'Organizzazione leader dell'imprenditoria diffusa, lo abbiamo chiesto ai Presidenti regionali di CNA Umbria **Renato Cesca**; Emilia Romagna **Paolo Govoni**; Marche **Renato Picciaiola** e Toscana **Valter Tamburini**.

RENATO CESCA

1. La neonata CNA Umbria è una prima risposta a questa domanda, che mi pare figlia di questo tempo, ormai eccessivamente lungo, in cui è difficile individuare certezze e punti di riferimen-

“di parte” nella difesa dei propri iscritti. Semplificazione organizzativa, dunque snellezza e tempestività nei percorsi della formazione delle decisioni, indipendenza di giudizio sulle politiche del governo centrale e regionale, senza sconti per nessuno nella battaglia per la sopravvivenza del tessuto economico rappresentato, siano esse amministrazioni amiche o nemiche rispetto alle radici storiche dell'organizzazione. In Umbria, con un colpo solo, abbiamo pulito la lavagna dai vari centri di dire-

f o r u m



to e dunque è più facile cadere vittime del qualunquismo e delle suggestioni indotte dal “tutti a casa”, del “buttiammo tutto, l'acqua sporca e il bambino”. Oggi serve una maggiore concentrazione dei centri decisionali strategici, una più trasparente organizzazione dei servizi, una indipendenza di pensiero che renda equidistanti dai giochi politici e che permetta inequivocabilmente di rappresentare gli interessi generali della piccola impresa intesa nella sua interezza di soggetto economico e sociale e di essere riconosciuta assolutamente

zione politica, abolendo le associazioni provinciali e tutta l'organizzazione territoriale delle categorie, per andare alla costituzione di CNA Umbria, con una sola Presidenza, Direzione e Assemblea in cui sono rappresentate le Unioni regionali e con esse i territori. Questo segnale è stato fatto proprio dagli iscritti in brevissimo tempo: forse è questa dell'esempio la via da seguire per motivare anche la politica. Ma non basta certo il modello, ci vogliono i contenuti!

2. Spesso CNA non è compresa: per-

DOMANDE

1. Molti associati fanno rilevare come il “peso” di CNA risulti ancora inferiore alla sua reale forza associativa e, quindi, occorra cambiare qualcosa in questa direzione. A suo avviso come dovrebbe caratterizzarsi questo cambiamento per fare di CNA una Confederazione “più al passo con i tempi”, innovativa e con una visione chiara sul futuro; sviluppando altresì alcuni aspetti sollevati dagli imprenditori nell'indagine, quali la rappresentanza delle loro istanze e la capacità di ottenere un confronto serrato e di merito con le istituzioni, sia a livello nazionale che territoriale?
2. Tra gli imprenditori il clima che si respira è quello di chi ha vissuto negli ultimi 3-4 anni un periodo difficile e che, tuttora, non ha molte certezze per il futuro. Da qui, la necessità di avere al fianco una Confederazione forte, motivata, in grado di ottenere risposte politiche e legislative su nodi quali l'eccessiva pressione fiscale, la burocrazia, l'elevato costo del lavoro, la difficoltà di accedere al credito. Come riuscire a far valere più efficacemente da parte di CNA le proprie proposte?
3. Nell'ambito di una fase di rinnovamento, a suo avviso c'è bisogno che CNA evolva strutture e competenze anche sul piano della formazione dei propri dirigenti e funzionari per supportare al meglio le imprese ad essere più competitive nel loro rapporto col mercato?
4. Come valuta l'esperienza di Rete Imprese Italia che ha indubbiamente rappresentato la novità più importante degli ultimi anni sul piano di una rappresentanza comune di artigianato, commercio e piccola-media impresa?

ché è ondivaga, troppo sdraiata su antiche consuetudini, troppo formale, troppo "di governo". Da quanto tempo non si fanno più manifestazioni pubbliche a livello nazionale su temi sui quali è concentrata l'attenzione degli associati, come ad esempio il fisco? Solo oggi ci accorgiamo che i problemi italiani sono quelli della caduta dei consumi (dovuta anche al minor potere d'acquisto delle buste paga), che causa crisi produttiva, nel mentre l'alto costo del lavoro rende meno competitiva la nostra subfornitura manifatturiera, che perde commesse di lavoro e quindi licenza. Solo oggi ci accorgiamo che la burocrazia (i burosauri) sono il dramma dell'Italia, dopo che la politica ha abdicato nei confronti dei direttori generali dei Ministeri e di tutta la P.A. e dei "professori", che fanno leggi assurde che non danno la certezza del diritto (né nei tempi, né nelle sentenze). Solo oggi ci accorgiamo di aver affidato alla finanza l'economia nazionale sulla falsariga anglosassone, che ha messo in crisi il sistema bancario italiano e chi ci ha rimesso, in fondo, sono le nostre imprese, che non hanno più liquidità, che sopportano tassi altissimi e per di più sono chiamate a pagarne le conseguenze con l'inasprimento fiscale. Se non ci smarchiamo da un qualunquistico e debole atteggiamento critico e non facciamo di questi temi la bandiera della piccola impresa, a quali altri contenuti vogliamo legare la nostra rappresentanza di interessi? Bene i messaggi, bene la presenza sui media, ma non ci sembra incisiva l'immagine di un'associazione che sembra assistere passivamente alla delegittimazione di un tessuto economico produttivo che ha dato (e ancora dà) lavoro e benessere, che resta ancora una delle (poche) valvole di sfogo rispetto alla destrutturazione del sistema industriale italiano. Più presenza, più movimentismo, rimettiamo al centro l'impresa e il lavoro! Più coraggio!

3. Per rappresentare al meglio le ragioni dell'impresa è necessario avere competenze e formazione a ruolo. Non ci si può improvvisare: anche le capacità personali devono essere potenziate da strumentazioni, conoscenze associate a percorsi formativi ad hoc. Sia i dirigenti imprenditori, sia i



Renato Cesca
 Presidente CNA Umbria

dirigenti della CNA a tutti i livelli di responsabilità, dovrebbero poter essere coinvolti in stages formativi sia generalistici che specifici, che alcune organizzazioni d'impresa ormai svolgono da anni. Per quel che concerne i dirigenti imprenditori, per esempio, un conto è l'esperienza d'impresa, un altro è il saper presenziare sui media o intervenire a un dibattito davanti a platee particolari, in cui è importante non solo quello che si dice o si fa, ma anche come si dice e come si trasmette fisicamente l'immagine di una classe imprenditoriale. Rispetto ai funzionari (ma quando la toglieremo dalla circolazione questa bruttissima parola?), penso che ormai i nostri centri di responsabilità debbano avere delle competenze superiori, al livello dei competitor sia privati che pubblici. Competenze nuove, dunque, in capo a una risorsa umana motivata, curiosa, orgogliosa di lavorare in CNA. E si dovrebbe trovare anche un sistema di selezione dei dirigenti, senza improvvisazioni o approssimazioni che, spesso, hanno portato e potrebbero portare ancora la nostra organizzazione sull'orlo del baratro economico e anche politico.

4. Novità, certo, che però non si è ispessita e non è "passata" sui territori. La semplificazione a livello centrale non ha "bucato", tant'è che l'ultimo accordo OO.SS./Confindustria di Genova ne è la controprova. La politica non ci ha ancora riconosciuto, al di là di finti plausi all'iniziativa. Forse bisognerà fare un passo in avanti con una più decisa campagna di federazione delle organizzazioni, coinvolgendo anche altri soggetti (le due Confapi? Le



Paolo Govoni
 Presidente CNA Emilia Romagna

organizzazioni dell'agricoltura? La cooperazione?), andando a manifestazioni congiunte, movimentando gli iscritti, che altrimenti vanno ai sit-in populistici dei movimenti. Non basta dunque la Rete: o andiamo più avanti sulla via tracciata o non serve a niente restare a legami deboli.

PAOLO GOVONI

1. CNA è una grande Confederazione, che associa centinaia di migliaia di imprenditori dei più diversi settori ed è indubbio che intende svolgere un ruolo di primo piano nel rappresentarne gli interessi. Abbiamo sempre sottolineato come in questo Paese vi sia una cultura della rappresentanza che ha negli anni privilegiato un rapporto delle istituzioni e dei Governi con Confindustria e Sindacati dei lavoratori. Una cultura che fa fatica ancora oggi, anche se negli ultimi tempi qualcosa è cambiato, a prendere atto che le piccole e medie imprese e l'artigianato sono il fulcro del nostro sistema economico e che solo rendendole protagoniste questo Paese può riuscire ad esprimere valori, idee qualità e innovazione. C'è un rapporto stretto tra queste imprese, le comunità locali e i territori. Non a caso sul piano regionale, provinciale e comunale i rapporti con le amministrazioni sono importanti e proficui sia sul piano del dialogo che delle politiche. Recuperare una cultura dell'imprenditoria diffusa anche sul piano nazionale non è semplice, ma è questo il nostro costante impegno, incalzando Governo e Parlamento con proposte chiare e concrete. Questo non esclude che anche la nostra Confederazione possa e debba attuare alcuni cambiamenti nelle proprie strutture e

OCCORRE AFFERMARE
CULTURA E VALORI
DELL'IMPRENDITORIA
DIFFUSA COINVOLGENDO
LA SOCIETA' CIVILE SU
COMUNI STRATEGIE DI
RISANAMENTO E
CRESCITA DEL PAESE



comunicare sempre al meglio le proprie strategie per le imprese che rappresenta, coinvolgendo sempre più i cittadini e la società civile rispetto alle proprie azioni e le proprie strategie di sviluppo per il Paese. Credo che ripensare la rappresentanza trasformando CNA, così come emerso nella nostra conferenza di organizzazione, superando le rigidità burocratiche e territoriali, rendendo la Confederazione più adatta ad essere un veicolo di cambiamento e di asset competitivi a misura delle imprese e non imbrigliando le imprese in maglie associative rigide e non corrispondenti a mutamenti che vedono nella rapidità, nell'articolazione delle filiere e delle reti; nell'aggregazione delle commesse e nella profonda modificazione del mercato dei servizi e degli appalti, esiti di un mercato che si fa globale e incorpora regole che non sono a misura delle micro, piccole e medie imprese. Non possiamo scendere da questa spirale di cambiamento; dobbiamo esserne protagonisti. Non vi è alternativa.

2. Gli imprenditori stanno vivendo un periodo di grande difficoltà e di accresciuto rischio a causa di una crisi che è divenuta cambiamento strutturale e che vede il Paese perdere ogni giorno di più la propria competitività. Da qui il diffondersi anche di sentimenti contrastanti che vanno dalla rabbia alla depressione, e questo perché si fatica ad intravedere soluzioni a breve. E' soprattutto la politica a deludere. E' alle istituzioni che le imprese, le organizzazioni di imprese come CNA

chiedono fatti concreti e decisioni rapide. Le priorità per parte nostra, le abbiamo individuate e poste da tempo all'attenzione di Governo e Parlamento: ridurre una pressione fiscale ormai non più sopportabile che ricade su imprese e lavoratori, abbassare il costo del lavoro e abbattere i tempi della burocrazia. Tutto questo per fare dell'Italia un paese normale dal punto di vista delle regole e della competitività. Altro tema quello del credito. Occorre costruire grandi fondi di garanzia a livello nazionale sulla scorta di esperienze già in atto sul territorio. Penso ad Unifidi, ad esempio, in Emilia Romagna. Il fatto che su questi temi la politica stenti ad intervenire con la dovuta tempestività ed efficacia, accumulando ritardi ed occasioni perdute, è il vero problema oggi del nostro Paese. Tutto questo, talvolta viene percepito anche dai nostri associati in modo negativo sulla capacità delle organizzazioni d'impresa, della CNA, di farsi ascoltare. Sicuramente sarebbe banale cavarsela con il detto: "non c'è peggior sordo di chi non vuol sentire". Occorre invece, io credo, aumentare la nostra capacità di intervenire nei problemi del Paese comunicando sempre di più e meglio le nostre proposte; non solo a Governo e Parlamento ma al cuore pulsante del Paese. E' una cultura nuova che dobbiamo contribuire ad affermare nel sentire comune della gente. Noi chiediamo di compiere scelte precise condivisibili. Su queste strade occorre insistere, argomentare con la gente con i cittadini, ricercan-

do un consenso ampio, che come tale, sia in grado di fare pressione su chi è chiamato ad assumersi la responsabilità di fare uscire l'Italia dall'empasse nel quale è precipitata.

3. Indubbiamente in una fase di profondo cambiamento è importante acquisire nuove e specifiche competenze e questo è un problema che non può non riguardare dirigenti, funzionari e imprenditori della nostra Organizzazione. C'è bisogno di dar vita ad un sistema più partecipativo a tutti i livelli, da quello territoriale a quello nazionale, in una logica che punti sempre più a competenze specifiche che tuttavia sanno integrarsi in funzione del raggiungimento dell'obiettivo dato. In questa ottica probabilmente vanno acquisite e fatte nostre, nuove modalità di formazione come ad esempio la formazione a distanza anche con veri e propri momenti di ascolto e di discussione che rendano in effetti, efficace il percorso formativo e mettano a disposizione nuove modalità, facendo accedere a strumenti adeguati per misurarsi con una maggiore competitività e una nuova managerialità, l'imprenditorialità dei territori. In questo senso potrebbe essere importante il lavoro di Fondartigianato.

4. Indubbiamente la nascita di Rete Imprese Italia ha rappresentato l'apporto a cui siamo giunti dopo decenni di divisioni. Sono state superate le diversità e siamo finalmente arrivati alla fine di un percorso che ha portato la nascita di un'unica rappresentanza delle organizzazioni della imprendi-



Renato Picciaiola
Presidente CNA Marche



Valter Tamburini
Presidente CNA Toscana

toria diffusa. Questa unitarietà credo abbia consentito di essere più efficaci anche nella rappresentanza delle imprese e nel dialogo con le istituzioni ed ha portato anche alla messa a punto di proposte forti e di grande qualità e concretezza. Ne sono un esempio le proposte che Rete Imprese Italia ha presentato lo scorso 10 ottobre sulla legge di stabilità nell'incontro avuto con il Presidente del Consiglio. Se un limite ancora esiste sta forse nella non ancora piena articolazione di Rete Imprese Italia nel territorio. Fatto questo che consentirebbe a cittadini e imprenditori di meglio individuare le organizzazioni e le imprese che Rete Imprese Italia rappresenta.

RENATO PICCIAIOLA

1. Sulla valutazione che fanno gli imprenditori bisogna fare le dovute riflessioni, nel senso che sicuramente è stata condizionata dai momenti che stanno vivendo e dal fatto che avendo a disposizione una associazione come la CNA pensano che possa risolvere tanti loro problemi che invece sono strutturali e figli di una crisi che investe l'Europa. Per aiutare le imprese ad affrontare la difficile congiuntura economica, l'associazione ha potenziato i Confidi, unificando le diverse strutture provinciali per il sostegno al credito. Ora dobbiamo replicare questo modello nei diversi ambiti della rappresentanza, superando i tradizionali modelli di aggregazione territoriale per rafforzare la nostra azione e realizzare,

particolare non secondario in un momento di crisi, economie di scala. La Cna si confronta ogni giorno con le istituzioni regionali e con gli enti locali anche se, non sempre, i risultati che otteniamo sono pari ai nostri sforzi ed alle aspettative dei nostri associati, a causa di elementi al di fuori della nostra disponibilità, come il Patto di stabilità e i tagli ai bilanci pubblici, che limitano le risorse da destinare al sistema produttivo. Da qui nasce la loro insoddisfazione, che in questi casi, è anche la nostra.

2. Dobbiamo saper incalzare le istituzioni su priorità ben definite e su questioni concrete. In tutti i documenti e in ogni occasione di confronto, la Cna da tempo mette al centro della discussione alcuni elementi: una eccessiva pressione fiscale, il peso della burocrazia, l'elevato costo del lavoro, la riduzione del cuneo fiscale per le imprese e per i lavoratori in modo da dare più potere d'acquisto per rilanciare il mercato interno, fondamentale per le tantissime piccole imprese che non hanno accesso ai mercati esteri. Su questi argomenti, ribaditi anche di recente al Presidente Letta, ci aspettiamo risposte concrete, a partire dalla legge di Stabilità.

3. Sicuramente la CNA deve preoccuparsi di avere dirigenti e funzionari sempre al passo con le novità legislative e con le esigenze degli associati sia nei servizi sia nell'attività sindacale di categoria. La formazione e l'aggiornamento rappresentano uno

strumento importante per conseguire questi obiettivi. Ma serve anche altro. Nell'affrontare le assemblee elettive dobbiamo valorizzare nel migliore dei modi imprenditori giovani e chiamarli a ricoprire cariche dirigenziali nell'associazione. Anche in CNA serve un'accelerazione intorno ai temi del cambiamento e della formazione sia per i funzionari sia per i dirigenti, anche mettendo in piedi una scuola Quadri nazionale. Le tesi che si discuteranno all'Assemblea elettiva nazionale sono sicuramente una buona base di partenza per riformare e rinnovare la CNA, adeguandola al cambiamento ed alle rinnovate aspettative degli imprenditori associati. CNA impresa donna e il gruppo Giovani imprenditori sono alcuni esempi di quel ricambio e di quell'entusiasmo che servono per far compiere all'associazione un deciso cambio di passo in questa direzione.

4. Io credo che Rete Imprese Italia sia stata un'iniziativa importante. Che ha consentito alle piccole e medie imprese dell'artigianato e del commercio di presentarsi con una sola voce nel confronto con il Governo e nei diversi tavoli istituzionali. Non sempre le nostre richieste sono state accolte ma ci siamo conquistati comunque un posto dove si decide e veniamo puntualmente consultati dal Governo insieme a Confindustria ed ai Sindacati, cosa che in passato non sempre accadeva. Purtroppo non si è invece riusciti a trasportare questo modello in modo omogeneo e capillare sul territorio. Troppe resistenze da alcune associazioni territoriali (va detto non della CNA) hanno impedito il pieno successo dell'operazione. Ora occorre imprimere un'accelerazione a questo cammino anche a livello regionale e provinciale per aumentare il nostro peso e la nostra capacità di incidere sulle politiche industriali elaborate dalle istituzioni in ambito locale. Infine è auspicabile una riflessione su ulteriori passi in avanti, partendo dall'esperienza di Rete Imprese Italia, verso l'unificazione della rappresentanza.

VALTER TAMBURINI

1. In questi anni per affrontare la crisi abbiamo riorganizzato le nostre impre-

se secondo principi di efficienza e di economicità; ovviamente questo percorso di riorganizzazione deve essere intrapreso anche dalla CNA che deve trasformarsi, seguendo rapidamente le evoluzioni dell'economia, della società e del mercato. Per una CNA più efficace ed efficiente dobbiamo portare avanti un processo di radicale riorganizzazione, poggiato su due pilastri: eliminare le duplicazioni e favorire le aggregazioni; accrescere la specializzazione, la qualità ed il merito. L'obiettivo è rispondere alle domande crescenti provenienti dalle imprese in termini di nuovi servizi di qualità, ma soprattutto in termini di rappresentanza politica e sociale. Avvicinare le imprese associate alle frontiere della tecnologia e della conoscenza, aiutarle a posizionarsi sui mercati: anche questo è uno dei modi attraverso i quali si declina la rappresentanza, un modo nuovo di assistere le imprese nel difficile agone della competizione internazionale.

2. Con un'organizzazione ancor più moderna ed efficiente, con strategie di

sistema, e un fortissimo impegno sulle politiche sindacali e di rappresentanza, il che significa far valere le esigenze delle imprese presso le istituzioni e in ogni luogo deputato alle politiche di sviluppo, dal territorio al centro del potere. Siamo una grande associazione di migliaia di piccole imprese, la lobby positiva che rappresenta gli interessi della gran parte dell'economia reale. Senza la CNA l'unica voce che proviene dal sistema economico sarebbe quella della grande impresa e delle potenti lobby delle multinazionali, con grande pregiudizio per le piccole imprese e anche per tutti i cittadini, che sarebbero prigionieri di un punto di vista "unico".

3. Agli imprenditori servono risposte tempestive, servizi più efficienti, moderni e personalizzati, comunicazioni immediate, consulenze tecniche molto specializzate per il credito, la promozione e l'internazionalizzazione, ma anche formazione manageriale, informazioni tecnico-specialistiche sul proprio mestiere, assistenza nella gestione del personale e dell'azienda. Gli im-

prenditori che guidano la CNA devono quindi riuscire a cogliere al volo i mutamenti sempre più rapidi nella società, i dirigenti e i funzionari devono saper rispondere con rapidità e competenza alle esigenze delle imprese. A questo fine abbiamo bisogno di formazione continua, perché il nostro gruppo dirigente possa essere sempre più efficace nel proprio lavoro. Il nostro obiettivo deve essere la crescita qualitativa e di efficienza della nostra organizzazione, l'impegno a farsi attore principale e soggetto attivo e propulsivo di una rappresentanza moderna.

4. Rete Imprese Italia ci ha consentito di superare la frammentarietà della rappresentanza della piccola impresa, di far valere il ruolo delle Pmi e dell'impresa diffusa, dell'artigianato, del commercio, dei servizi e del turismo come asse portante del sistema produttivo del Paese. È una esperienza valida, anzi fondamentale, ma è giunto il momento di darle un'identità più definita, perché in un contesto come quello attuale non possiamo permetterci di rimanere in mezzo al guado.



CNA interpreta srl
analisi applicata della normativa

Un portale per accedere agli aggiornamenti legislativi, per visionare manuali, scaricare software, pianificare consulenza e formazione a distanza.

www.cnainterpreta.it

Il punto di riferimento.

VIA MALAVOLTI, 5 41100 MODENA



servizi interpretativi



Servizi on-line



Consulenza



mitinvideo

Dal 1997, CNA Interpreta è l'interlocutore privilegiato in materia legislativa per associazioni, consorzi, enti, professionisti e imprese. Un team di esperti al servizio delle aziende; un supporto importante quando un chiarimento è fondamentale per procedere nel lavoro; quando serve un'interpretazione qualificata del quadro normativo dedicato alle imprese; quando è d'obbligo una risposta competente.

Un nuovo portale CNA Interpreta impiega gli strumenti più innovativi per offrire agli utenti tutte le informazioni che occorrono. Nuovi servizi di: formazione a distanza in videoconferenza, posta certificata, locazioni, consulenza gestionale e finanziaria; archivi normativi aggiornati; video streaming e tutti gli altri servizi on line e di consulenza che rendono da anni il sito apprezzato e consultato da migliaia di imprese e professionisti.



Formazione



Sportello Istruttore in Rete



@-cert



Locazioni Immobiliari

Tel. 059 418376 • Fax 059 418398 • e-mail: info@interpreta.it www.cnainterpreta.it

Un'azienda di Terni leader in information technology

Si scrive Maestrale,
si legge ricerca
e innovazione

di Daniela Marinacci

Pubblicista
Ufficio stampa CNA Umbria

Mentre si avvia a conclusione il quinto anno della peggior crisi economica dal secondo dopoguerra è alquanto raro incontrare imprenditori che stiano per guardare il raddoppio dell'ultimo fatturato della propria azienda già dopo i primi nove mesi del 2013.

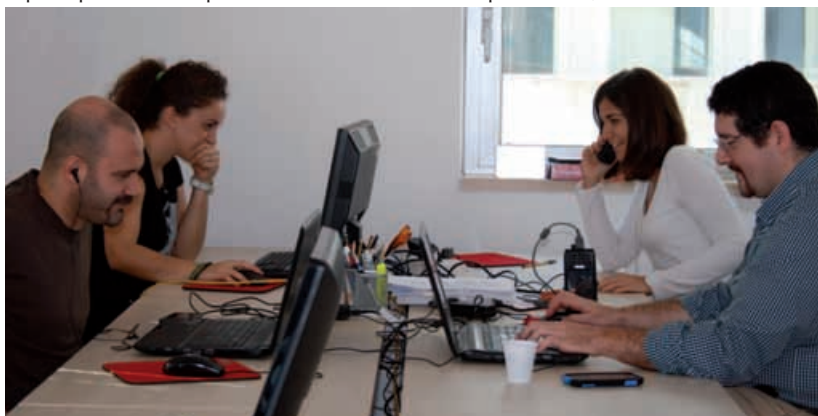
È il caso di **Gianluca Bellavigna**, titolare della Maestrale Information Technology srl, società con sede a Terni che produce software per ambiti di applicazione che spaziano dalla gestione contabile a quella logistica, dalla tracciabilità alimentare a quella dei documenti, fino a una serie di prodotti applicati alla sfera biomedicale.

“Non credo esista una ricetta vincente – afferma Bellavigna – ma sicuramente la crisi può essere affrontata meglio se si riesce a realizzare prodotti innovativi. Si tratta di un principio che è stato alla base della Maestrale sin dalla sua nascita, nel 2004, quando la crisi era ancora lontanissima. Il primo anno di attività dell'impresa, infatti, è trascorso studiando il mercato e cercando di capire quali nicchie potessimo andare a

intercettare, a quali richieste potessimo fornire la soluzione adatta. Ecco perché ci siamo subito presentati, anche con uno slogan, come azienda ‘problem solving’, caratteristica che è rimasta legata al nome della Maestrale, aiutandoci a crescere in modo progressivo e costante”.

È proprio dalla ricerca volta alla risoluzione di problemi specifici che sono nati i prodotti migliori della società ternana, nata come spin off di un gruppo industriale internazionale che opera nel settore siderurgico e inizialmente composta da due soci. Nel 2010 Bellavigna rileva tutto il pacchetto delle quote della società, oggi strutturata in tre diverse divisioni portate avanti parallelamente.

“Accanto all'attività di produzione di pacchetti applicativi e sistemi informativi – prosegue Gianluca Bellavigna - quando ancora si trattava di un argomento sconosciuto, abbiamo sviluppato anche il settore cosiddetto del Rf-Id, un sistema di identificazione basato sulle radiofrequenze, inventato inizialmente a scopi militari, utile a memorizzare



NATA NEL 2004 L'AZIENDA DI TERNI PRODUCE SOFTWARE PER DIVERSI AMBITI DI APPLICAZIONE: DALLA GESTIONE CONTABILE A QUELLA LOGISTICA; DALLA TRACCIABILITA' ALIMENTARE A PRODOTTI UTILIZZATI NEL SETTORE BIOMEDICALE. ACCANTO ALLA PRODUZIONE DI PACCHETTI APPLICATIVI E SISTEMI INFORMATICI MAESTRALE SRL HA SVILUPPATO ANCHE IL SETTORE DEL RF-ID, UN SISTEMA DI IDENTIFICAZIONE BASATO SULLE RADIOFREQUENZE, UNA TECNOLOGIA CON VASTI AMBITI DI APPLICAZIONE.

dati relativi a oggetti o documenti da parte di dispositivi elettronici, che poi possono essere "interrogati", anche a distanza, e "non a vista" (ad esempio oggetti chiusi in un pacco) da un lettore. Si tratta di una tecnologia straordinaria, con ambiti di applicazione vastissimi tanto che la Maestrale ha sviluppato molti prodotti utilizzati oggi da musei, ospedali, comuni, biblioteche e per la gestione documentale in genere. In pratica il sistema permette di definire, gestire e controllare agevolmente la tracciabilità di ogni fase del processo produttivo e dei singoli lotti, per garantire la massima qualità/velocità/efficacia alla produzione aziendale. Ecco perché il sistema a radiofrequenza è utilissimo anche per la tracciabilità in ambito alimentare: una semplice etichetta con Rf-Id (Tag) applicata all'animale, permette di registrarne l'intero ciclo di vita (vaccinazioni, alimentazione, trasferimenti), garantendo, quindi, la sicurezza della carne; un aspetto la cui importanza è apparsa evidente ai tempi del morbo della 'mucca pazza'. Proprio nei giorni scorsi una commessa per un sistema di tracciabilità di 1.700 capi bovini ci è arrivata dall'Indonesia".

Altro importante ambito di applicazione del Rf-Id è quello della logistica, in quanto il sistema a radiofrequenza consente di ottimizzare tutte le fasi di lavorazione, permettendo di utilizzare le informazioni per automatizzare alcuni processi amministrativi o industriali, localizzare in magazzino i differenti modelli, smistare in distribuzione modelli e prodotti in funzione di alcune caratteristiche (ad esempio per prezzo, dimensioni, packaging ecc.).

"Tutte queste applicazioni hanno una

specifica case history con importanti clienti serviti dalla nostra società, come ad esempio, il Gestore Servizi Energetici SpA (G.S.E.)" - precisa Bellavigna.

Ma è soprattutto nel settore del biomedicale che l'attività della Maestrale ha raggiunto i risultati forse più visibili. "Nel 2005 abbiamo avviato una stretta collaborazione con il servizio di medicina dello sport del Dipartimento Prevenzione Asl2 di Perugia, il cui responsabile, il prof. Bruno Stafisso, ci ha chiesto di realizzare un'alternativa all'esame radiografico classico, in grado di rilevare gli squilibri posturali della colonna vertebrale, in modo da avviare un programma di screening tra i ragazzi".

Da questa attività di ricerca e sperimentazione è nato "Spinal Meter". Si tratta di uno strumento rivoluzionario, unico nel panorama mondiale, brevettato dalla Maestrale nel 2007.

Spinal Meter è in grado di effettuare una serie di misurazioni biometriche e la ricostruzione in tempo reale della colonna e degli arti in 3D, attraverso una foto digitale, quindi senza emissione di radiazioni. Questa caratteristica consente ripetuti controlli e screening massivi in ogni fascia d'età senza pericoli per la salute."

Oggi Spinal Meter è presente in numerose strutture ospedaliere e sanitarie, sia pubbliche che private, soprattutto al centro-nord, oltre che in molti studi ortopedici e utilizzata per campagne di screening in ambito scolastico e sportivo.

E' inoltre possibile acquistare il sistema direttamente su www.acquistinretepa.it (convenzione Consip) da parte degli enti pubblici. Dopo la messa a punto di questo strumento la ricerca della



Maestrale è proseguita verso la realizzazione di altri sistemi applicati al settore sanitario: ad oggi la società ternana produce una pedana baropodometrica per la rilevazione dell'appoggio posturale del paziente.

“Un altro sistema interessante che abbiamo messo a punto - racconta Bellavigna - è Dermasat, uno strumento in dotazione a molte farmacie in grado di fotografare un neo sospetto e inviare l'immagine direttamente all'Istituto IDI di Milano, consentendo la diagnosi precoce del melanoma. E poi c'è Cervical Meter, un caschetto in grado di misurare i movimenti della testa in particolare del rachide cervicale, con ambiti di applicazione ampi, ad esempio nella diagnosi del cosiddetto 'colpo di frusta' conseguente agli incidenti stradali: non a caso sono le compagnie assicurative i soggetti maggiormente interessati alla messa a punto di un tale sistema”.

Ingente l'attività di presentazione dei prodotti a fiere ed eventi a carattere medico-scientifico.

Ma è soprattutto tramite il canale di Internet che arrivano nuovi clienti per

tutte le divisioni di cui è composta la società. Il team della Maestrale, che comprende anche personale amministrativo e commerciale, è composto soprattutto di ingegneri.

“Ne abbiamo assunti altri due proprio nelle scorse settimane. - precisa il titolare della Maestrale - È importante che questo straordinario capitale umano che esce dalle nostre università resti a lavorare in Italia, altrimenti cosa ne sarà del futuro di questo Paese? Credo molto in questo, ecco perché la Maestrale ha rapporti stretti e costanti con la facoltà di Ingegneria dell'Università di Perugia. Ma abbiamo anche un ingegnere francese e altri che, dopo la laurea italiana, hanno conseguito specializzazioni all'estero. Siamo un bel gruppo affiatato composto da dipendenti, collaboratori e consulenti, in caso contrario non avremmo potuto raggiungere questi risultati, né potremmo essere così proiettati verso il futuro”.

Il segreto? “Nella nostra sede c'è anche un biliardino e presto arriverà un flipper, quando possibile facciamo dei viaggi insieme, come lo scorso gennaio,

a Londra. Ma se c'è da fare uno sforzo in più possiamo contare sulla collaborazione e disponibilità di tutti”.



Gianluca Bellavigna

La vostra fiducia cresce. I vantaggi maturano.

Primo Confidi della Regione Marche iscritto dalla Banca d'Italia nell'elenco speciale degli Intermediari Finanziari

Fidimpresa Marche la prima, la più grande cooperativa di garanzia regionale Ente Finanziario vigilato da Banca d'Italia, iscritto all'elenco speciale Art. 197 del T.U.B. Fidimpresa Marche come garante dell'impresa socia ne migliora la forza contrattuale (Basilica 2) facendole ottenere finanziamenti a tassi e condizioni più vantaggiose. È aperta ad ogni impresa.

Fidimpresa Marche oggi significa:
 ⚡ 20.000 soci
 ⚡ 750 milioni di euro di finanziamenti garantiti
 ⚡ 35 milioni di euro di patrimonio
 ⚡ 5.000 operazioni all'anno
 ⚡ 40 collaboratori nel territorio regionale

In tutte le sedi CNA della Regione **fidimpresa marche** La fiducia nel credito

www.fidimpresamarche.it

PUNTO VENDITA FISSAGGI E UTENSILI PER INDUSTRIA ED EDILIZIA

Divisione edilizia: lattinaria coperture metalliche condizionamento coibentazione insegne luminose carpenteria leggera infissi metallici cartongesso
 Divisione industria: elettronica elettrodomestici automotive lavorazione lamiera nautica carrozzeria industriale

Rivit Srl
 Via Marconi 20
 Località Ponte Rizzoli
 40064 Ozzano dell'Emilia (BO)
 Tel: 051 4171111
 Fax: 051 4171129
rivit@rivit.it
www.rivit.it

1973 2013 **Fasteners & tools**

Usa i nostri fissaggi per resistere con noi

Grazie al decreto “sblocca crediti”

Liberate le risorse per i pagamenti della PA



Si tratta di una misura destinata agli enti che più soffrivano le regole ferree del patto di stabilità non potendo effettuare i pagamenti dei fornitori pur avendone le possibilità. Nelle regioni del centro nord l'adesione è stata elevatissima: in Umbria il 96% delle amministrazioni locali, il 92% in Toscana, il 91% in Emilia Romagna e nelle Marche.


di Alberto Cestari
Ricercatore Centro Studi Sintesi

LE RISORSE SBLOCCATE AMMONTANO A 358 MILIONI IN EMILIA ROMAGNA, 447 IN TOSCANA, 125 NELLE MARCHE E 77 MILIONI IN UMBRIA

I COMUNI CHE HANNO BENEFICIATO DEL DECRETO SONO STATI 299 IN EMILIA ROMAGNA, 247 IN TOSCANA, 177 NELLE MARCHE E 79 IN UMBRIA

Il problema dei ritardi di pagamento della Pubblica Amministrazione verso le imprese costituisce uno dei principali ostacoli alla ripresa economica. La Banca d'Italia ha stimato in 90 miliardi di euro l'ammontare del debito commerciale del settore pubblico, anche se è doveroso ricordare che cifre ufficiali ancora non esistono: i risultati di una ricognizione diretta presso gli enti da parte del Ministero dell'Economia dovrebbero essere disponibili nelle prossime settimane.

Tale situazione dipende in parte dalle regole di contabilità europea e dal Patto di Stabilità: secondo tali norme, i debiti commerciali della PA vengono conteggiati all'interno del debito pubblico solo nel momento in cui si procede con il pagamento dei creditori; inoltre, il pagamento di debiti in conto capitale (ad esempio, opere pubbliche) influisce non solo sul debito ma anche sul deficit di bilancio. La conseguenza di questa impostazione normativa e contabile è stato il drastico rallentamento dei pagamenti delle Amministrazioni locali verso le imprese, specialmente per quanto concerne gli investimenti.

La scorsa primavera il Governo, forte dell'avallo della Commissione Europea a seguito dell'imminente uscita del nostro Paese dalla procedura per deficit eccessivo, è intervenuto approvando il DL 35/2013, decreto che contiene

alcune misure destinate a favorire il pagamento dei debiti commerciali da parte della PA. Il DL 35 mette sul piatto risorse complessive per 40 miliardi di euro (20 miliardi nel 2013 ed altrettanti nel 2014) attraverso una serie di misure che riguardano principalmente gli enti locali e le Regioni (incrementate di altri 7,2 miliardi a fine agosto dal decreto che aboliva la prima rata dell'IMU).

Il decreto prevede la possibilità per i Comuni e per le Province con disponibilità di cassa di escludere dal computo del Patto di stabilità interno i pagamenti per saldare le fatture arretrate. Si tratta di una misura destinata agli enti che maggiormente soffrivano delle regole ferree del Patto di stabilità, in quanto non potevano procedere al pagamento dei fornitori pur avendo risorse disponibili in cassa. In queste Regioni l'adesione da parte degli enti locali è stata elevatissima, ampiamente superiore al 90%: in Umbria, i Comuni che hanno beneficiato di questo strumento sono 79, pari al 96% delle Amministrazioni municipali soggette al Patto di stabilità. Percentuali elevatissime si riscontrano anche nelle altre regioni: 92% in Toscana (247 Comuni), 91% in Emilia Romagna e nelle Marche (rispettivamente con 299 e 177 Comuni).

I pagamenti che gli Enti locali dell'Emilia Romagna potranno escludere dal

Debiti della PA: le risorse sbloccate alle Amministrazioni locali dal DL 35/2013 (euro)

| (ANNO 2013) | EMILIA ROMAGNA | TOSCANA | MARCHE | UMBRIA | TOTALE NAZIONALE |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------------|
| Pagamenti per investimenti da escludere dal Patto di stabilità (1) | 358.368.000 | 446.573.000 | 125.189.000 | 76.898.000 | 5.000.000.000 |
| di cui, per le Province | 56.282.000 | 92.288.000 | 53.418.000 | 9.598.000 | 1.168.331.000 |
| di cui, per i Comuni | 302.086.000 | 354.285.000 | 71.771.000 | 67.300.000 | 3.831.669.000 |
| Anticipazioni di liquidità dalla Cassa Depositi e Prestiti (2) | 9.460.434 | 33.903.340 | 9.540.113 | 23.138.911 | 1.800.000.000 |
| di cui, alle Province | 0 | 0 | 5.097.000 | 0 | 34.564.727 |
| di cui, ai Comuni | 9.197.929 | 33.566.114 | 4.443.112 | 23.138.911 | 1.759.836.379 |
| di cui, ad altri enti locali | 262.504 | 337.227 | 0 | 0 | 5.598.895 |
| Anticipazioni di liquidità alle Regioni per debiti non sanitari (3) | 0 | 38.499.397 | 7.853.372 | 0 | 2.275.194.347 |
| Anticipazioni di liquidità alle Regioni per debiti sanitari (4) | 447.979.812 | 230.752.706 | 0 | 17.221.636 | 5.000.000.000 |
| Patto di stabilità regionale verticale incentivato (5) | 30.812.335 | 27.708.070 | 11.595.562 | 7.996.656 | 472.006.280 |
| di cui, per le Province | 7.703.084 | 6.927.018 | 2.898.890 | 1.999.164 | 118.001.570 |
| di cui, per i Comuni | 23.109.251 | 20.781.052 | 8.696.672 | 5.997.492 | 354.004.710 |
| Deroga dal Patto delle Regioni per spese di cofinanziamento UE (6) | 16.800.000 | 25.600.000 | 8.800.000 | 9.600.000 | 800.000.000 |
| TOTALE DL 35/2013 | 863.420.581 | 803.036.514 | 162.978.047 | 134.855.204 | 15.347.200.627 |

(1) per gli enti che, pur avendo risorse in cassa, non potevano pagare i fornitori a causa del Patto di stabilità

(2) per gli enti privi di sufficienti disponibilità di cassa (altri 1,8 miliardi nel 2014)

(3) al netto degli accantonamenti 2013-2014 per complessivi 626 milioni

(4) da ripartire altri 9 miliardi di euro nel 2014

(5) in aggiunta alle risorse attuali (800 milioni). Nel 2014 altri 1,2 miliardi

(6) in aggiunta alle risorse stanziato dal "Salva Italia" (1 miliardo)

Elaborazione Centro Studi Sintesi

Patto di stabilità interno nel 2013, a tutto vantaggio delle imprese creditrici, ammontano a 358 milioni di euro, di cui 302 milioni per i Comuni e 56 milioni per le Province. In Toscana le risorse sbloccate ammontano a 447 milioni di euro, di cui 92 milioni alle Province e 354 milioni ai Comuni; nelle Marche l'allentamento temporaneo del Patto per gli enti locali con risorse in cassa vale 125 milioni di euro (53 milioni alle Province e 72 milioni ai Comuni), mentre in Umbria questa misura libera 77 milioni di euro, di cui 10 a favore delle Province e 67 a vantaggio dei Comuni.

Per gli Enti locali privi di liquidità, invece, la Cassa Depositi e Prestiti interviene concedendo delle anticipazioni di cassa da restituire in un arco temporale non superiore ai 30 anni. Gli Enti locali delle regioni del centro-nord non hanno effettuato richieste significative attraverso questo canale: prevale la Toscana (34 milioni), seguita da Umbria (23 milioni), Marche ed Emilia Romagna (entrambe con 9,5 milioni).

L'analisi comparata delle due misure illustrate conferma il fatto che gli Enti locali delle quattro Regioni del centro-nord sono tra i più penalizzati dall'attuale assetto del Patto di stabilità interno, che impedisce alle Amministrazioni virtuose di pagare i propri fornitori pur avendo risorse disponibili.

Infatti, lo sblocco del Patto di stabilità interno ha concesso alle Amministrazioni locali del centro-nord un bonus di oltre 1 miliardo di euro, pari al 20,1% del plafond nazionale; diversamente, lo strumento messo a punto per gli enti privi di risorse (anticipazioni dalla Cassa Depositi e Prestiti) nel 2013 porterà nelle casse degli enti delle quattro regioni appena 76 milioni di euro, pari al 4,2% del totale nazionale. La Cassa Depositi e Prestiti, in particolare, anticiperà risorse liquide soprattutto a beneficio degli enti locali di Campania (32,8% del totale), Lazio (20%), Calabria (14,5%) e Sicilia (11,2%).

Il meccanismo delle anticipazioni di liquidità è stato adottato anche per procedere al pagamento dei debiti delle Regioni, distinguendo tra la parte sanitaria e non sanitaria. Le Regioni Emilia-Romagna, Toscana e Umbria hanno deciso di accedere alle anticipazioni di liquidità messe a disposizione dal Ministero dell'Economia per il pagamento dei debiti sanitari. La prima tranche, relativa al 2013, ammonta a 448 milioni di euro per l'Emilia Romagna, a 231 milioni per la Toscana e a 17 milioni per l'Umbria. Secondo i dati del Ministero dell'economia le risorse sono state interamente utilizzate per saldare i creditori.

Di minore entità sono le anticipazioni richieste dalle Regioni al Mini-

stero dell'economia per il pagamento dei debiti non sanitari. Solo Toscana e Marche ne hanno fatto richiesta, ricevendo risorse rispettivamente pari a 38 e 8 milioni di euro, già interamente erogate alle imprese creditrici.

Il decreto 35/2013 prevede altri strumenti in grado di fornire maggiore liquidità agli Enti locali al fine di saldare le fatture dei fornitori; uno di questi è il potenziamento del Patto regionale verticale incentivato. Il meccanismo di funzionamento è abbastanza complesso: le Regioni possono peggiorare il proprio obiettivo di bilancio e contestualmente alleggerire i vincoli del Patto di stabilità interno degli enti locali; in cambio, ricevono un bonus da parte dello Stato pari all'83,33% di quanto messo a disposizione alle Province e ai Comuni appartenenti al proprio territorio. Le quattro Regioni hanno aderito a questa possibilità: le maggiori risorse destinate ad allentare il Patto di stabilità degli enti locali, che a loro volta avranno più margini per pagare i debiti verso i fornitori, ammontano a 23 milioni per l'Emilia Romagna, a 21 milioni per la Toscana, a 9 milioni per le Marche e a 6 milioni per l'Umbria. Un'ulteriore misura del DL 35/2013 prevede l'esclusione dai limiti del Patto di stabilità interno delle Regioni delle spese per cofinanziamenti nazionali correlati ai fondi comunitari: nel complesso, il beneficio per le quattro

regioni del centro-nord è valutabile in 61 milioni di euro.

Le misure sopradescritte garantiranno una crescita dei pagamenti, al netto degli interventi autonomamente decisi dalle Regioni, di almeno 2 miliardi di euro, risorse in grado di dare una preziosa boccata d'ossigeno alle imprese: più precisamente, i pagamenti sbloccati nel 2013 grazie al DL 35 ammontano a 863 milioni in Emilia Romagna, a 804 milioni in Toscana, a 163 milioni nelle Marche e a 135 milioni in Umbria.

Tuttavia, per superare una volta per tutte il problema dei ritardi di pagamento della Pubblica Amministrazione è fondamentale riformare i meccanismi del Patto di Stabilità interno: più precisamente, sarebbe sufficiente prevedere due semplici vincoli come il rispetto dell'equilibrio della parte corrente del bilancio e di un tetto prefissato all'indebitamento, concedendo in questo modo più margini alle spese d'investimento.

È opportuno ricordare che la misura relativa all'allentamento del Patto di

stabilità interno degli Enti Locali disposta dal DL 35 vale solo per l'anno in corso. Il decreto varato dal Governo la scorsa primavera in pratica contribuisce a sanare le situazioni pregresse senza affrontare le cause dei ritardi di pagamento.

In altre parole, la riforma del Patto di stabilità interno di Regioni ed enti locali dovrà essere l'elemento centrale della Legge di Stabilità per il 2014, fattore indispensabile per definire un contesto favorevole alla ripresa economica.



TRIPPA E LONGHI s.n.c.
di CERNERA GERARDO E RABBI RENZO & C.

Via Martin Luther King, 27 BOLOGNA
Tel. 051.405251/405506 - Fax 051.405506
trippa@trippaelonghi.it - www.trippaelonghi.it

**Questo mese ricorre il 50° anniversario dello
Studio TRIPPA E LONGHI s.n.c.
di Cernera Gerardo e Rabbi Renzo**

Lo studio tecnico si occupa dal 1963
di progettazione e disegno meccanico

Fu fondato dal sig. Trippa Giorgio il 21 novembre 1963. Il 1/1/1966 entrò in società il sig. Longhi Eligio che rimase fino al 1969. Nel giugno del 1991 entrarono in società Roffi Roberto, Rabbi Renzo e Piccaglia Giovanni, nel gennaio 1992 entrò in società Cernera Gerardo. Gli attuali titolari sono Rabbi Renzo e Cernera Gerardo.

Collaborando con svariate aziende italiane ed estere, ha maturato una notevole esperienza nei seguenti campi:
attrezzature per lavorazioni meccaniche, traverse ferroviarie di scambio, macchine speciali, automatismi, macchine utensili, transfer di lavorazione e assemblaggio, alimentatori automatici, macchine automatiche per packaging, macchine per settore farmaceutico, macchine per legno, metallizzatori per film plastico, macchine per gelato artigianale e industriale, ecc....

Potenzialità: 15 progettisti / disegnatori

Cad utilizzati: me10 - one space designer, gbg, autocad, pro engineer, think3, solid edge, solid works.



Parla Lorenzo De Sio

Il Governo ha un compito: ridare fiato all'economia



“L'esecutivo guidato da Enrico Letta si basa su di una maggioranza ampia ma eterogenea. Del resto rappresenta gruppi sociali molto diversi, ipotesi e percorsi di uscita dalla crisi molto differenti tra loro. La stabilità chiave di volta per attuare le riforme”

L'Italia ha bisogno di un governo stabile, solido, capace di fare riforme importanti, rinnovare il sistema istituzionale, agire e trovare nuove risorse: gli imprenditori, i giovani, il paese tutto ha bisogno di una classe dirigente capace di guidare il paese e dargli un futuro. Nonostante il quadro politico incerto uscito dalle elezioni politiche del febbraio scorso, il Governo di larghe intese guidato dal Presidente Letta, pur basato su un equilibrio quanto mai fragile, è destinato a svolgere un compito molto importante: ridare fiato all'economia del paese e portare a compimento una serie di riforme non più rinviabili, fra le quali la nuova legge elettorale. Abbiamo commentato la situazione politica italiana con Lorenzo De Sio, politologo.

Quali scenari si stanno delineando con gli ultimi avvenimenti che caratterizzano la scena politica italiana?

La situazione è abbastanza chiara: fra PD e PDL c'è un'intesa più o meno fragile ma inevitabile, che ha risentito poi dei problemi giudiziari del presidente del PDL, Silvio Berlusconi. L'aspetto chiave è che per la prima volta, di fronte al divaricarsi degli interessi fra Berlusconi e il suo partito, ha prevalso quest'ultimo. Questo significa il voto di fiducia a Letta: per la prima volta in 20 anni il PDL ha scelto di non tutelare gli interessi del suo presidente, Berlusconi, ma quelli del partito. È un chiaro segnale che Berlusconi è in declino. Non si sa quale possa essere lo sbocco di questo declino: non è possibile sa-



di Paola Morini

Publicista. Responsabile Area Comunicazione CNA Toscana

VISTO DA VICINO

LORENZO
DE SIO

ESPERTO DI FLUSSI
ELETTORALI E DI
COMPORAMENTO DI VOTO

Lorenzo De Sio è ricercatore presso la LUISS Guido Carli. È membro del gruppo di ricerca ITANES (Italian National Election Studies) e socio fondatore del CISE (Centro Italiano Studi Elettorali), di cui è l'attuale coordinatore; partecipa a EUDO (European Union Democracy Observatory) e al progetto di ricerca internazionale "The True European Voter". Ha insegnato nelle Università di Firenze e Siena. Tra i suoi interessi di ricerca: lo studio dei flussi

elettorali; la transizione politica italiana, attraverso l'analisi di dati elettorali aggregati; i modelli spaziali e non-spaziali di comportamento di voto e competizione partitica. È autore tra l'altro dei volumi "Elettori in movimento" (Polistampa, 2008), "Competizione e spazio politico" (Il Mulino, 2011), nonché curatore del volume "La politica cambia, i valori restano?" e con Aldo Paparo, del Dossier CISE: "Le Elezioni Comunali" 2012 (CISE, 2012).

pere quanto il PDL riuscirà ad emanciparsi da Berlusconi, ma il segnale che arrivato è importante.

La fiducia ampia a Enrico Letta può essere, nonostante il pericolo di continua litigiosità, garanzia di stabilità e quindi può consentire di avere davvero il 'governo del fare'? in quanto un governo che può durare nel tempo'?

Il Governo Letta, lo abbiamo detto, si basa su un'intesa fragile e non sappiamo quanto questo equilibrio potrà durare. È possibile che la necessità di Berlusconi sia quella di andare al voto, in quanto ritenga più utile ad una possibile soluzione dei suoi problemi giudiziari. Ma la fiducia a Enrico Letta potrebbe verosimilmente durare fino al secondo semestre del 2014, quando l'Italia avrà la presidenza di turno dell'Unione Europea. Questo perché Berlusconi non sembra oggi in grado di far cadere il Governo ed il PDL, certamente una parte di PDL, non sembra volerne la caduta.

Stante questa situazione ritiene pos-

sibile per il Governo definire alcune priorità su cui intervenire: riforma fiscale, riforma istituzionale e nuova legge elettorale?

Il problema è che il Governo Letta, in parte come quello precedente di Monti, è un governo di larghe intese: la maggioranza parlamentare è ampia ma rappresenta gruppi sociali completamente diversi, che immaginano percorsi di uscita dalla crisi molto differenti fra loro. E qui mi riallaccio alla domanda precedente: governo del fare? Del fare cosa? Si favoriscono le imprese o i consumatori? A chi si devono o non si devono abbassare le tasse? La politica è fatta di scelte: non può accontentare tutti. Il governo Monti per questo motivo, cioè per i veti del PDL o del PD, ha rinviato molte scelte importanti. E il governo Letta già ora appare limitato nella sua azione per i veti incrociati su tutti i provvedimenti più importanti. Tutti ci auguriamo che duri fino al secondo semestre del 2014 per tutelare gli interessi italiani in sede europea, ad esempio con un sostegno alla crescita e politiche chiare sull'immigrazione,

ma i grandi nodi strutturali del paese sono impossibili da affrontare in modo deciso con una maggioranza così ampia ed eterogenea. Non c'è una vera alternativa: politica significa accontentare qualcuno e scontentare altri.

Nel caos della politica italiana, la figura del Presidente della Repubblica è stata fino ad oggi punto di riferimento insostituibile. Quale ruolo potrebbe giocare Napolitano nel caso la stabilità venisse meno e si verificasse una nuova crisi?

Giorgio Napolitano ha interpretato il suo ruolo con il costante obiettivo di favorire Governi di larghe intese. Lo ha fatto dopo la caduta del governo Berlusconi, quando ha ritenuto le elezioni rischiose e ha favorito il formarsi di un governo tecnico. Il governo Monti per certi versi è stato una scelta inevitabile, ma era altrettanto inevitabile che la sua azione sarebbe stata fermata, dai veti incrociati dei partiti che ne facevano parte. È vero che dopo la caduta di Berlusconi il paese era in una situazione difficilissima, ma – se si fosse votato

INTERVISTA

in quell'occasione – almeno le responsabilità sarebbero state chiare; mentre dopo la caduta del governo Monti, governo di larghe intese, le responsabilità si sono confuse e non è stato comprensibile per l'elettore a chi attribuire le colpe della difficile situazione italiana. Ci si chiede se sia stato positivo non andare a votare, poiché il risultato è stata la delegittimazione di tutti i partiti, anche del PD. Questo ha favorito il Movimento 5 Stelle, che è risultato primo partito alla Camera, perché ha rappresentato l'unica soluzione per chi voleva votare l'opposizione. Questo è stato il risultato di un governo di coalizione così larga. Gli stessi problemi si pongono anche per il governo Letta.

Un giudizio sulle vicende interne al PDL: sta per nascere un nuovo soggetto politico di area moderata oppure un PDL rinnovato grazie ad un passo indietro di Berlusconi?

È una valutazione complessa: sembra di vedere i primi segni di una potenziale nascita di un soggetto politico autonomo, che si comporta come tutti i partiti: cerca il successo elettorale, cerca di mantenersi al governo ha scontri politici interni, ecc. Finora Forza Italia prima e il PDL poi sono stati dipendenti dalle risorse del loro presidente, Silvio Berlusconi, e a lui vincolati; non sono stati un vero partito, non hanno avuto un dibattito interno che abbia portato alla scelta dei propri dirigenti. La trasformazione però è ancora tutta da vedere, come l'evoluzione del rapporto fra Alfano e Berlusconi: e una delle poste in gioco sono le risorse finanziarie per la campagna elettorale per le prossime elezioni europee. Se il PDL si emancipa da Berlusconi, dovrà finanziare autonomamente le campagne elettorali, che sono costose, dovrà trovare risorse attraverso gli iscritti con un vero tesseramento e attraverso sostenitori. E questo comporta un grande sforzo. Anche questa è un'incognita. D'altra parte Berlusconi, comprendendo di essere più debole, accetta di fare concessioni in nome dell'unità del partito; e Alfano è sostenuto da un gruppo importante all'interno del PDL. Inoltre il problema di lungo termine è come trovare il consenso nel paese. Non una rottura, quindi, ma continuità per non perdere i sostenitori di Berlusconi. È una vicenda molto delicata sui cui pendono i problemi giudiziari di Berlusconi che lo renderanno probabilmente più debole nei prossimi mesi.

Sempre guardando al panorama politico italiano, per il 'centro' quale ruolo si può ipotizzare?

Il centro è in crisi: l'operazione Monti non ha funzionato come auspicato; è stata un insuccesso e dopo il voto il centro è ancora meno rilevante. PD e PDL sembrano ancorati a mantenere una legge elettorale maggioritaria che sfavorisce il terzo polo. In questo caso, forse uno sbocco potenziale per il centro sarà confluire nel PDL rinnovato.

Il 'porcellum' rimarrà quindi la legge elettorale del nostro paese?

Non necessariamente: PD e PDL sono d'accordo che il porcellum è da riformare correggendone le storture; tuttavia sembrano anche voler mantenere un impianto maggioritario: una legge elettorale che consenta un risultato chiaro su chi ha vinto, mentre un proporzionale puro porterebbe nuovamente ad ammucciate eterogenee post elezioni, aumentando così il discredito dei partiti.

Qual'è il suo giudizio politico del PD?

Il PD in questa situazione sta dimostrando maggior vitalità, si prepara alle primarie. E qui c'è il fenomeno Renzi. Renzi si orienta verso un bipolarismo maggioritario, per certi versi

opposto a quello che è stato finora l'orientamento di Napolitano. Sta facendo capire che vorrà portare il PD fuori dall'accordo con il PDL, che considera una soluzione solo temporanea. Ciò avrà a mio parere un impatto sul risultato delle primarie.

Infine, quale futuro vede per il fenomeno M5S?

Nel Movimento 5 Stelle sono già emerse tensioni, per esempio sull'abolizione del reato di clandestinità per gli immigrati. Qui c'è uno scontro fra la base che chiede di abolirlo e Grillo che sa bene che il bacino di voti più promettente sta nel centro destra e ha ripetuto che non si può essere a favore di questo provvedimento, perché si perderebbero voti. Paradossalmente questa è la strategia che ha sempre rimproverato ai partiti; nei prossimi mesi vedremo se questo gli farà perdere voti o se la fiducia nei suoi confronti si manterrà. È probabile che una parte dei suoi elettori rientrino nel centro sinistra, soprattutto con Renzi che sa maneggiare i toni populistici necessari per recuperarli. Se Renzi sarà il segretario del PD, c'è da aspettarsi che Grillo si butterà più nettamente a destra.

**IMPRENDITORI
DI TUTTA ITALIA, UBITEVI.**

UTILIO.
Le soluzioni personalizzate che piccole e medie imprese, artigiani, commercianti e liberi professionisti stavano aspettando.

UBI > Banca Popolare di Ancona

Messaggio pubblicitario. Per le condizioni contrattuali si rinvia a quanto indicato nei fogli informativi disponibili in filiale.

numero verde 800.500.200
www.utilio.it



di Richard Keegan

Direttore Dipartimento
Competitività Enterprise
Ireland

La cultura del miglioramento nell'esperienza irlandese

Una impresa più "snella" per affrontare la crisi

Come Enterprise Ireland, per fare fronte alla crisi, nel 2010 abbiamo lanciato il nostro programma Lean, finalizzato a liberare le capacità e abilità delle persone e dei processi per portare valore ai clienti, ponendo un'attenzione costante alla ricerca del meglio. Lean si fonda su due valori chiave: rispetto per le persone e costante ricerca del miglioramento, e si applica a tre diversi livelli: LeanStart – un intervento base, di solito un progetto di 6-7 giorni distribuito su 4-8 settimane; LeanPlus – un approccio più impegnativo, svolto nell'arco di 2-4 mesi; LeanTransform – per le imprese che vogliono guidare la propria competitività, di solito in tutte le aree aziendali, distribuito su un periodo di 1-2 anni.

Ad oggi abbiamo quasi 500 progetti Lean avviati e i risultati hanno mostrato notevoli miglioramenti: i progetti LeanStart hanno ottenuto una media di miglioramento superiore ai 40.000 euro, i LeanPlus circa 110.000 euro e i casi di LeanTransform con miglioramenti in termini di risparmi, aumento di vendite ed esportazioni, profitto e posti di lavoro di parecchie centinaia di migliaia di euro. In sintesi, Lean funziona! E' un dato di fatto. E funziona non soltanto per le grandi imprese multinazionali, ma anche per le piccole e medie imprese. Funziona per le imprese produttive e di servizio, per le imprese alimentari e informa-

tiche. E questo perché viene adattato alle necessità, alle esigenze e alle risorse delle PMI.

L'approccio Lean si basa su una serie di: *valori*, principi, regole, strumenti. I valori fondamentali di Lean sono il rispetto per le persone e il desiderio continuo di migliorare. Il rispetto per le persone (i nostri clienti, i nostri fornitori, il nostro staff e noi stessi) offre una reale opportunità per un'impresa di creare una base stabile e competitiva. Ma, questa base è dinamica, il mondo cambia in continuazione, i nostri concorrenti non si fermano mai e anche noi dobbiamo fare nostra la cultura dell'apprendimento continuo e del guardare avanti per migliorare i nostri prodotti e servizi. Mettendo il rispetto al centro dei nostri valori possiamo fare sempre meglio ed essere migliori. Nel mondo di oggi, le piccole e medie imprese sono ben posizionate per essere in grado di rispondere, adattarsi, sviluppare ed integrare la migliore combinazione di abilità tradizionali e ingegneria con le ultime innovazioni tecnologiche. Essere piccoli significa potersi muovere velocemente, se si decide di organizzare l'azienda in questa direzione. Ma, occorre prendere questa decisione. E' alquanto improbabile che imprese che reagiscono poco e lentamente, che non stanno al passo, possano restare competitive nell'economia globale.

I *principi* guida di Lean, sono tempo, denaro e sforzo. Con i mercati sempre più esigenti, il tempo per il cliente è diventato ancora più scarso. Se un'impresa può ridurre il tempo che occorre per far avere un buon prodotto al cliente allora ha una base in più per competere.

Lean si concentra sul "denaro": nella vostra azienda, o nella filiera, dove si "ferma" il denaro sotto forma di scorte? Dove si verifica uno spreco? Cercare il "denaro" in un ambiente di ufficio può spesso mostrare dove le fatture vengono rallentate o dove sono stati fatti straordinari. Cercate il "Denaro", ricordate, nessun cliente intende pagare per gli sprechi all'interno della vostra azienda. In effetti non lo fanno – pagano il vostro prodotto o servizio, voi pagate i vostri sprechi!

Il terzo principio di Lean è lo "sforzo" – quanto è impegnativo per i vostri collaboratori fare quello che gli avete chiesto di fare? Come dirigenti, sapete veramente cosa ci vuole ai vostri collaboratori per "finire i lavori"? Piuttosto spesso i processi che erano adeguati cinque o dieci anni fa non vanno più bene. Dobbiamo guardare per trovare le cose che facciamo con valore aggiunto e le cose inefficienti che portano via tempo alle persone e soldi all'impresa.

Perché Lean sia efficace sul lungo periodo ci devono essere delle *regole*



per i vostri collaboratori e per i vostri processi. Le regole per le persone sono: equità – Le persone dovrebbero essere trattate equamente dall'azienda e l'azienda dovrebbe essere trattata equamente dalle persone. Fermezza – Quando si è deciso come vanno fatte le cose, le regole devono essere rispettate. Se conosciamo le basi di come le cose vengono fatte allora abbiamo una base da cui partire per migliorare; coerenza – Dovrebbe esserci un approccio coerente nel trattare con i problemi e le opportunità per creare un senso di stabilità all'interno dell'impresa. Quando guardiamo ai processi, dobbiamo tenere presente che stiamo parlando di una cultura di miglioramento continuo dei nostri processi, della nostra impresa, della nostra offerta e dei nostri collaboratori, in un viaggio di costante miglioramento. Io utilizzo l'immagine di una "Spirale del Miglioramento" per descrivere questo viaggio. Man mano che un'impresa sale lungo la spirale, il raggio aumenta ed aumenta l'altezza. Quando un'impresa sviluppa la propria comprensione di Lean, può affrontare progetti più impegnativi e migliorare ulteriormente la propria

abilità di servire i clienti, in modo competitivo. Risalendo la spirale gli strumenti e le tecniche che possono usare e comprendere diventano sempre più sofisticati, più stimolanti. Ma, sempre basati sui fondamentali strumenti di base del livello 1. Il viaggio lungo la Spirale Lean è caratterizzato dalla costante applicazione di "guardare, vedere, comprendere, pensare e agire".

Guardate a quello che viene effettivamente fatto nei vostri processi, dai vostri collaboratori. Non limitatevi a quello che "sapete" che viene fatto, andate a "guardare"; ma quando andate a "guardare" dovete essere in grado di "vedere" quello che si sta facendo, come le cose vengono fatte. Gli strumenti di Lean quali la mappatura fisica e di processo aiuteranno voi e i vostri collaboratori ad individuare i passaggi di valore aggiunto e le situazioni di spreco. A questo punto, prima di tentare di cambiare, dovete "comprendere" il problema, individuarne le cause e "pensare" per trovare una risposta che migliori la situazione. Non dovete necessariamente trovare la migliore soluzione, soltanto una soluzione migliore, per

rendere migliore la vostra azienda, oggi. Ora è arrivato il momento di "agire", di fare dei miglioramenti, di rendere le cose migliori. Che si tratti di un prodotto, un processo o un servizio, voi potete sempre renderlo migliore.

Una volta applicato il miglioramento, è ora di ricominciare, osservando di nuovo la vostra impresa e ripetendo il processo.

Questi concetti sarebbero insufficienti se restassero tali. Abbiamo quindi individuato cinque semplici strumenti utilizzabili direttamente dalle imprese, fondamentali per aiutare le imprese a tradurre i concetti in vantaggi realizzabili: rappresentazione del flusso di processo; rappresentazione del flusso fisico; foglio di controllo; grafico dell'andamento del miglioramento; sviluppo e coinvolgimento del team.

In conclusione, ci vogliono metodo e intelligenza, visione e ancora metodo. La sfida è sempre migliorare, chiedersi costantemente "cosa stiamo facendo e come?" e poi "c'è un modo migliore per fare quello che facciamo?", per i nostri clienti e per la nostra impresa.



CANTELLI ROTOWEB

INDUSTRIA ROTOLITOGRAFICA

- * Cataloghi
- * Riviste
- * Giornali
- * Volantini

www.cantelli.net
info@cantelli.net





TIPITALIA

TIPOLITOGRAFIA

- * Stampa digitale
- * Packaging
- * Allestimenti fieristici

www.tipitalia.it
info@tipitalia.it



Cantelli Rotoweb è certificata FSC e quindi in grado di attestare l'utilizzo di carta originata da legnami provenienti da foreste certificate FSC

... *Un mondo di carta* ...



Gruppo Cantelli

Via Saliceto 22/E - 40013 Castel Maggiore (BOLOGNA) - Tel. 051.700606

EMILIA ROMAGNA, MARCHE, TOSCANA, UMBRIA

RIVISTA DELLA CNA

IO L'IMPRESA.
PERSONE RETI CAPITALI



**banca popolare
di spoleto spa**

www.bpspoleto.it

Fai crescere la tua azienda

con **Impresa Facile** e **Flex** ideati per agevolare
e facilitare **artigiani, liberi professionisti** e **piccole imprese**.



Le condizioni contrattuali sono rilevabili attraverso i "Fogli Informativi" a disposizione presso tutti gli Sportelli della **Banca Popolare di Spoleto S.p.A.** e sul sito www.bpspoleto.it

Per maggiori informazioni rivolgiti presso le **filiali** della **Banca Popolare di Spoleto S.p.A.**

Offerta valida fino al
01/12/2013



● **Impresa facile**

Molto più di un Conto Corrente!

Una soluzione integrata per esigenze di servizio e finanziamento.



● **Flex**

Prestito con piano di rimborso **flessibile!**

Messaggio pubblicitario con finalità promozionale

Offerta riservata ai **nuovi correntisti**